



INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS PELO SISTEMA DE FRANQUIAS: diretrizes para uma empresa de desenvolvimento de *software*

1- Cláudia Fabiana Gohr*

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil.
Professora do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Brasil.
claudiagohr@ct.ufpb.br
<http://lattes.cnpq.br/9659567194527216>

2- Luciano Costa Santos

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil.
Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Brasil.
luciano@ct.ufpb.br
<http://lattes.cnpq.br/5250721493896038>

3- Rodolfo Maggioni

Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil
rodolfomaggioni@hotmail.com

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*)
Recebido em: 26/06/2011
Aprovado em: 30/07/2011
Última Alteração: 10/09/2011

* Contato Principal: Universidade Federal da Paraíba. Departamento de Engenharia de Produção. Centro de Tecnologia - Campus I, Bloco G. Cidade Universitária, João Pessoa – PB, Brasil. Cx. Postal: 5045. CEP: 58.051-970.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS PELO SISTEMA DE FRANQUIAS: DIRETRIZES PARA UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

RESUMO

A globalização e a internacionalização dos mercados têm afetado organizações de diferentes setores, incluindo as empresas prestadoras de serviços. Analisando a literatura da área, foi possível constatar que a franquia representa uma das maiores forças propulsoras no processo de globalização das empresas de serviços, surgindo como uma alternativa estratégica para a internacionalização dessas organizações. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo apresentar um modelo teórico que contribui com diretrizes para o processo de internacionalização de serviços pelo sistema de franquias. O modelo proposto foi testado por meio de um estudo de caso em uma empresa de desenvolvimento de *software*, em que foram sugeridas maneiras pelas quais essas diretrizes poderiam ser aplicadas para a internacionalização desta empresa pelo sistema de franquias. As técnicas de coleta de dados adotadas foram a entrevista semiestruturada e a observação passiva. A partir dos dados coletados, pôde-se sugerir para a organização objeto de estudo: (i) o tipo de franquia que melhor atende às suas especificidades; (ii) os parâmetros necessários para o sucesso competitivo por meio da franquia; e, (iii) os aspectos que devem ser considerados na elaboração do contrato da franquia.

Palavras-Chave

Internacionalização; Franquias; Operações de serviços.

SERVICE INTERNATIONALIZATION THROUGH FRANCHISING: GUIDELINES FOR A SOFTWARE DEVELOPMENT COMPANY

ABSTRACT

Globalization and internationalization of markets have affected organizations in different sectors, including service providers. Reviewing the literature about the subject, it was identified that the franchise represents one of the major driving forces in globalization of service firms, emerging as a strategic alternative to the internationalization of these organizations. In this sense, this article aims to present a theoretical model that provides guidelines for the process of internationalization of services by franchising. The proposed model was tested through a case study in a software development company, which were suggested ways in which these guidelines could be applied to the internationalization of the firm through franchising. For data collection it was used semi-structured interviews and passive observations. Based on the investigation, it could be suggested for the organization: (i) the type of franchise that best suits their characteristics, (ii) the parameters necessary for competitive success through franchising, and (iii) the aspects that must be considered in designing the franchise contract.

Keywords

Internationalization; Franchising; Service operations.

1 Introdução

A globalização e a internacionalização dos mercados têm afetado organizações de diferentes setores, independentemente do porte e da área de atuação. Com esta tendência, tem crescido significativamente o número de pesquisas que focalizam os processos de internacionalização das empresas, conforme pode ser observado nos trabalhos de Benito (2005), Niosi & Tschang (2009), Pehrsson (2004), Rocha (2010), Rundh (2003), Solberg & Durrieu (2008), dentre outros. Uma estratégia de internacionalização pode ser definida como aquela em que uma organização vende seus produtos fora da esfera de seu mercado local aproveitando o potencial que os mercados internacionais têm de gerar novas oportunidades, como a expansão das vendas, a obtenção de recursos no exterior e a minimização do risco e da dependência do mercado local (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008; Pedro, Filipe, Reis, 2008).

Assim como as empresas do setor industrial, as empresas prestadoras de serviços também se encontram envolvidas nesse processo de internacionalização, de forma a ampliarem e consolidarem as suas vantagens competitivas. Ao optar por competir no mercado internacional, é necessário que as empresas selecionem a sua estratégia e a forma de entrada no novo mercado. Dentre as diversas formas para a internacionalização, a franquia tem se destacado como uma das maiores forças propulsoras no processo de globalização das empresas de serviços (Pedro, Filipe, Reis, 2008), surgindo como uma alternativa estratégica para a internacionalização dessas organizações (Preble, 1992). Uma franquia pode ser caracterizada por um contrato que estipula as obrigações de duas partes (o franqueador e o franqueado) (Pfister et al., 2006; Sundbo et al., 2001) em que uma (a franqueadora) concede à outra (a franqueada) o direito de utilizar o seu nome, a sua marca, produzir os seus bens e/ou serviços; em troca do pagamento de uma taxa (Connel, 1997; Lindblom; Tikkanen, 2010; Pfister et al., 2006; Tikoo, 2005).

Para Preble e Hoffman (1994) existem dois aspectos que podem ter impulsionado a ampliação das franquias: o crescimento do setor de serviços em âmbito mundial e o ritmo acelerado da sociedade atual. Dessa forma, em função do crescimento desse setor, a franquia tem se tornado uma estratégia popular (Lindblom & Tikkanen, 2010) e amplamente reconhecida pelas empresas como uma excelente oportunidade para a expansão de seus mercados (Doherty, 2007).

Nesse sentido, as pesquisas acadêmicas dentro dessa temática têm sido cada vez mais frequentes, com grande parte delas direcionadas para as franquias de *fast-food* (Cohen, Silva, 2000; Melo, Andreassi, 2010; Polo-Redondo, Bordonaba-Juste, Palacios, 2011; Silva, Azevedo, 2007). Dentre as temáticas mais comuns, podem-se destacar a investigação dos motivos pelos quais as empresas adotam esta estratégia (Doherty, 2005) e a pesquisa sobre as estruturas de governança para o sistema de franquias (Dant; Kaufmann, 2003). Além disso, os referenciais teóricos presentes na literatura são escassos no se referem ao processo de internacionalização pelo sistema de franquias (Pedro; Filipe; Reis, 2008, Sundbo et al., 2001), principalmente quando se trata da indústria de desenvolvimento de *software* (Rundh, 2003).

Procurando contribuir para a literatura da área, este artigo tem como principal objetivo apresentar um modelo teórico que se propõe a apresentar diretrizes para o processo de internacionalização de serviços pelo sistema de franquias, de forma a auxiliar as organizações a atuarem de maneira sustentável no mercado globalizado e competitivo. Para verificar a sua aplicabilidade, o modelo proposto foi testado por meio de um estudo de caso em uma empresa de desenvolvimento de *software*, em que foram sugeridas maneiras pelas quais essas diretrizes poderiam ser aplicadas para a internacionalização pelo sistema de franquias. A organização estudada possui uma situação financeira relativamente estável e já atua no mercado internacional, exportando para alguns países.

O artigo está dividido em seis partes, incluindo esta introdução. A segunda e a terceira partes apresentam uma revisão de literatura sobre estratégias de internacionalização e sobre o sistema de franquias aplicado às empresas de serviços. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa, incluindo o modelo teórico sugerido para a internacionalização de serviços pelo sistema de franquias. Posteriormente, o modelo é aplicado, por meio de um estudo de caso, em uma empresa de desenvolvimento de *software* que pretende ampliar a sua atuação no mercado internacional pelo sistema de franquias. O artigo se encerra com uma discussão e as principais conclusões sobre o artigo.

2 Estratégias de Internacionalização

Na literatura acadêmica atual existem diversos modelos para fornecer uma orientação estratégica às empresas envolvidas no processo de internacionalização de suas atividades. Um dos modelos mais úteis considera duas dimensões importantes na decisão de internacionalização: pressões por responsabilidade local e pressões de custo. Assim, de acordo com esse modelo, as dimensões podem variar entre “baixas” e “altas”, sendo possível identificar quatro estratégias básicas de internacionalização, conforme pode ser observado na Figura 1 (Hill apud Bennett, 2007; Barlett; Ghoshal apud Benito, 2005): estratégia global, estratégia transnacional, estratégia multidoméstica e estratégia internacional. A seguir, são apresentados maiores detalhes sobre cada uma delas (BENITO, 2005):

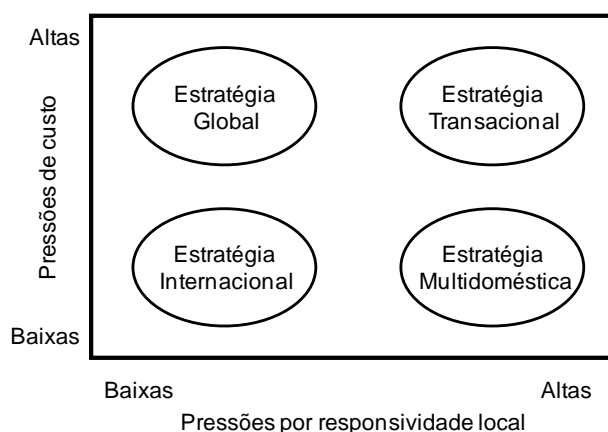


Figura 1 - Estratégias básicas de internacionalização.

Fonte: Hill apud Bennett (2007, p. 39).

- a) **Estratégia multidoméstica:** as empresas focam nas diferenças nacionais para alcançar seus objetivos estratégicos, geralmente diferenciando seus produtos. As subsidiárias concorrem localmente e possuem considerável autonomia, sendo autossuficientes em termos de recursos para implementação da estratégia.
- b) **Estratégia global:** as empresas que adotam esta estratégia buscam por uma eficiência global de suas atividades, reduzindo seus custos e aumentando o reconhecimento da marca. Para tanto, centralizam a produção, assim como outras atividades, com a finalidade de obterem economias de escala e de escopo.
- c) **Estratégia transnacional:** as empresas que adotam esta estratégia buscam por integração e eficiência global com resposta local. Nesse caso, necessitam coordenar as suas atividades em termos globais ao mesmo tempo em que precisam ser flexíveis em termos locais.
- d) **Estratégia internacional:** as empresas que adotam esta estratégia focam na criação de inovações no mercado local para em seguida exportarem para os mercados internacionais. Assim, o processo de internacionalização para as firmas que utilizam esta estratégia baseia-se fortemente na transferência de novos produtos, novos processos e/ou sistemas de negócios desenvolvidos nos países de origem. A empresa trata o mercado internacional de uma forma individual e normalmente utiliza a estratégia de exportação, principalmente nas fases iniciais do processo. Esta estratégia pode ser subdividida em cinco: a exportação indireta, a exportação direta, o licenciamento, a *joint venture* e o investimento direto (Etzel; Walker; Stanton, 2001; Kotler, 1998; Pipkin, 2002). Cada uma dessas estratégias possui as suas respectivas vantagens e desvantagens, diferenciando-se de acordo com as seguintes variáveis: grau potencial de comprometimento, risco, controle e lucro.

Especificamente, quando uma empresa recorre à estratégia de licenciamento, ela concede a outra empresa estrangeira o uso de vários aspectos relacionados a seu negócio (como marca, patente, processos, etc.) em troca do pagamento de *royalties*. Ao adotar essa estratégia, o licenciador corre poucos riscos quando entra no mercado internacional (Etzel; Walker; Stanton, 2001; Kotler, 1998), sendo considerada, portanto, como uma das formas menos dispendiosas de inserção internacional.

Kotler (1998) apresenta três variações de acordos de licenciamento: (i) contratos de gestão: em que o licenciado passa a gerenciar algum negócio mediante o pagamento de honorários; (ii) fabricação por contrato: em que a empresa local passa a fabricar o produto do licenciador; e, (iii) franquia: em que o licenciador (franqueador) oferece todo o conceito da marca, do produto e do sistema operacional para o licenciado (franqueado). Dessa forma, as franquias podem ser enquadradas como um tipo de licenciamento, conforme será discutido a seguir.

3 A Franquia como Estratégia de Internacionalização para as Empresas de Serviços

É possível verificar nos dias atuais uma franca expansão do setor de serviços em âmbito internacional, principalmente em função da globalização dos mercados. Assim, as organizações de serviços não precisam mais se restringir somente ao mercado doméstico, embora, ao optarem pelo mercado internacional, necessitem levar em consideração alguns desafios, tais como: a transferência da cultura dos serviços, as práticas protecionistas dos governos estrangeiros, os novos concorrentes, as leis trabalhistas, entre outros fatores (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2010; McLaughlin; Fitzsimmons, 1996). A escolha pelo mercado internacional muitas vezes é estimulada pelas pressões do mercado interno e pela necessidade de se proteger dos concorrentes por meio da criação de barreiras.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) afirmam que, ao iniciarem o processo de internacionalização, as empresas costumam selecionar uma, dentre as estratégias de expansão disponíveis para as organizações de serviços, conforme pode ser observado na Figura 2. Analisando a Figura 2, é possível verificar que as franquias se caracterizam como uma estratégia de expansão em múltiplos locais com um conceito de serviço bem definido (rede focalizada). Além disso, trata-se de uma estratégia internacional (Figura 1) do tipo licenciamento.

A rede focalizada, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), possui algumas características, tais como:

- (i) uma empresa de serviços que tem necessidade de estar prontamente acessível aos clientes;
- (ii) o conceito de serviço deve estar bem focalizado para ser facilmente duplicável, com rigoroso controle de qualidade e de custos;
- (iii) a franquia é utilizada para alcançar o rápido crescimento, com investimento de capital pelos franqueados e a motivação de operadores independentes; e,
- (iv) necessidade de utilizar formas sofisticadas de comunicação e de controle.

	Único serviço	Múltiplos serviços
Único Local	Serviço focalizado: loja de varejo, restaurante familiar, etc.	Serviços agrupados: universidades, clínicas, etc.
Múltiplos Locais	Rede focalizada: empresas de encomendas expressas, grandes redes de <i>fast-food</i> , etc.	Rede diversificada: bancos, grandes empresas de consultoria e auditoria, etc.

Figura 2 - Estratégias de expansão de serviços.

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 454).

De acordo com os autores, a expansão de uma rede focalizada pode ocorrer de forma incremental, embora deva ser precedida de muito planejamento, como por exemplo, preparar a capacitação dos funcionários, elaborar os manuais de operação, fixar o conceito do serviço em uma marca e realizar um grande esforço na área de marketing. O crescimento dos serviços por meio da adoção da rede focalizada é muito atrativo, pois permite que as empresas alcancem de forma veloz o mercado de massa e reduz o risco financeiro ao enfrentar uma crise econômica. Entretanto, esta estratégia de expansão de serviços também possui riscos, como por exemplo, a perda de controle das franqueadas gerar muitas falhas, denegando, dessa forma, a imagem da empresa (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2010).

McLaughlin e Fitzsimmons (1996) consideram que as organizações de serviços devem selecionar uma estratégia de internacionalização que esteja alinhada com a estratégia global da empresa. Nesse sentido,

os autores identificaram cinco estratégias globais para empresas de serviços, conforme pode ser visualizado na Figura 3.

Fatores de Globalização	ESTRATÉGIAS GLOBAIS DE SERVIÇOS				
	Expansão para outros países	Importação de clientes	Seguir os clientes	Serviço diferenciado	Serviço a qualquer hora
<i>Contato com o cliente</i>	Treinamento de funcionários locais	Desenvolver a língua e a sensibilidade cultural	Desenvolver clientes estrangeiros	Especializar nos serviços de contato direto	Fornecer mais horas de serviço
<i>Adaptação ao cliente</i>	Serviço padrão	Oportunidade estratégica	Remodelagem local	Atender necessidades dos segmentos	Necessidade de confiabilidade
<i>Complexidade</i>	Geralmente rotina	Oportunidade estratégica	Modificar as operações	Oportunidade para focalizar	Compressão de tempo
<i>Intensidade da informação</i>	Rede de satélites	Vantagens locais	Gerentes experientes	Investimentos em capital	Oportunidade a explorar
<i>Adaptação cultural</i>	Modificar os serviços	Clientes estrangeiros	Alcançar escala	Gerenciar funcionários	Linguagem comum
<i>Intensidade do trabalho</i>	Custos de trabalho reduzidos	Aumento dos custos de trabalho	Contratar pessoal local	Custos de trabalho reduzidos	Custos de trabalho reduzidos
<i>Outros</i>	Restrições governamentais	Administração logística	Infraestrutura inadequada	Componente diferenciado	Investimentos de capital

Figura 3 - Estratégias globais de serviços.

Fonte: Adaptado de McLaughlin e Fitzsimmons (1996).

De acordo com a Figura 3, a internacionalização por meio de franquias também pode ser enquadrada como uma estratégia de expansão para outros países. Nesse caso, é importante que a organização que pretende se inserir no mercado internacional leve em consideração alguns fatores de globalização, tais como: a necessidade de treinamento dos funcionários nos novos mercados; o desenvolvimento de um serviço padronizado; o desenvolvimento de um sistema de informação eficiente; a necessidade de a empresa se adaptar às características locais com a finalidade de modificar os serviços, se for o caso; e, a necessidade de se adaptar às restrições governamentais impostas nos novos países (McLaughlin; Fitzsimmons, 1996). Tais aspectos estão relacionados à necessidade de um bom planejamento, questão *sine qua non* para a adoção da rede focalizada pelo sistema de franquias (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2010).

Existem na literatura diferentes definições para o termo franquias (embora tenham significados convergentes), conforme pode ser observado na Figura 4 ilustrada a seguir. De uma forma geral, verifica-se que os autores definem o sistema de franquias como um método de comercialização ou uma forma organizacional, em que o franqueador fornece um pacote-padrão de produtos, sistemas, gerenciamento de serviços, tecnologias e processos; e, o franqueado fornece conhecimento de mercado, capital e envolvimento pessoal no gerenciamento do negócio, em troca do pagamento de uma taxa (*royalty*).

Connel (1997) considera que o sistema de franquias é diferente de outras formas de entrada no mercado internacional em função da grande dependência que as firmas têm das empresas locais (franqueadoras). Em termos de inserção internacional, o sistema também permite (Abell, Aydin; Kacker, apud Connel, 1997):

- (i) maior colaboração interorganizacional entre as firmas;
- (ii) possibilidade de expansão internacional rápida; e,
- (iii) grande potencial para superar problemas culturais linguísticos, técnicos e legais muito comuns nos processos de internacionalização.

Embora os franqueados tenham um grande controle sobre todo o gerenciamento de suas franqueadas, geralmente estas têm algum poder de decisão em relação às estratégias de *marketing-mix* (Tikoo, 2005).

Em relação ao aspecto legal, as transações entre franqueador e franqueado são similares àquelas entre as firmas independentes, embora na elaboração do contrato, o franqueador exerça um controle bem maior

sob o comportamento e o gerenciamento do franqueado (Mukherjee, 2003), pois a relação entre franqueador e franqueado é totalmente regida pelos aspectos contratuais (Silva; Azevedo, 2007).

AUTORES	DEFINIÇÃO	FOCO
Silva e Azevedo (2007)	Caracteriza-se por uma forma organizacional complexa, composta por partes legalmente distintas: uma parte central, detentora da marca e do conhecimento de gestão do negócio (o franqueador), e múltiplos agentes econômicos (os franqueados).	Forma organizacional
Federação Européia de Franquias (<i>apud</i> MONROY; ALZOLA, 2005)	Um sistema de comercialização de bens, serviços ou tecnologia baseado em uma colaboração intensa e contínua entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes (franqueador e franqueados) em que o franqueador concede aos seus franqueados o direito e a obrigação de conduzir uma empresa, de acordo com o conceito que franqueador estipulou.	Método de comercialização
Tikoo (2005)	O franqueador concede ao franqueado o direito de entrar em um negócio por meio da utilização no nome e da marca. Geralmente o franqueador disponibiliza assistência gerencial e os franqueados concordam em executar o negócio de acordo com as condições estipuladas pelo franqueador no contrato de franquia.	Método de comercialização
Luangsuwimol e Kleiner (2004)	Sistema ou método de comercialização de um bem ou serviço. O franqueador desenvolve um produto ou sistema especial e ganha reconhecimento nacional e/ou internacional.	Método de comercialização
Mukherjee (2003)	É definida como uma forma organizacional selecionada pelos gerentes para competir em indústrias de serviços que requerem operações descentralizadas.	Forma organizacional
Felstead (<i>apud</i> CONNEL, 1997)	É um relacionamento de negócios em que o franqueador permite ao franqueado usar sua marca, produto, ou sistema de negócios de uma maneira específica em troca do pagamento de uma taxa.	Método de comercialização

Figura 4 - Definições de franquias.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Convém destacar que, ao optarem pelo mercado internacional, isto é, quando a intenção estratégica é a internacionalização pelo sistema de franquias, é necessário que as organizações desenvolvam uma análise estratégica, que consiste na análise de aspectos dos contextos externo e interno que auxiliam no processo de tomada de decisão empresarial (Barney; Hesterly, 2007; Besanko et al. 2004; Etzel; Walker; Stanton, 2001; Kotler, 1998). A análise estratégica é extremamente importante para a competitividade das empresas, pois está relacionada com "... a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado" (Ferraz; Kupfer; Haguenaue, 1997, p. 3).

Para Hall (2004), o contexto externo representa todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para influenciá-la em seu todo ou em partes dela. Para identificar e analisar esses elementos é interessante dividir o ambiente externo em macroambiente e ambiente competitivo (ou setorial) (Barney; Hesterly, 2007; Etzel; Walker; Stanton, 2001; Kotler, 1998), com a finalidade de identificar potenciais oportunidades e ameaças no âmbito do contexto internacional.

Ainda dentro do contexto da análise estratégica, uma questão imprescindível é a análise da capacidade de internacionalização da empresa, que consiste em compreender os mercados internacionais (após a análise do ambiente externo) e adequar-se a eles em vários níveis, como recursos humanos, projeto, produtividade, comunicação e gestão. Para tanto, é necessário identificar e analisar os recursos e as capacidades que a organização disponibiliza para uma atuação sustentável no mercado internacional (Barney; Hesterly, 2007; Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008).

Os recursos e as capacidades são essenciais para a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, para a definição da estratégia e da vantagem competitiva (Barney; Hesterly, 2007). Enfim, após a análise estratégica da organização, é necessário que as organizações de serviços optem por um tipo de franquia, conforme pode ser observado na subseção a seguir.

3.1 Tipos de Franquias

Existem na literatura vários tipos de franquias (Luangsuwimol; Kleiner, 2004), embora as mais conhecidas sejam a *product franchising* (franquia de produto) e a franquia *business format franchising*

(franquia empresarial ou franquia de um negócio detalhadamente dimensionado) (Bernard, 1993; Boyle, 2002; Gillis; Castrogiovanni, 2010; Mukherjee, 2003; Preble, 1992). Em ambos os casos, a decisão do fabricante ou do varejista é derivada de seu desejo de distribuir a sua marca, bem ou serviço de uma forma ampla (Lafontaine *apud* Mukherjee, 2003). A seguir, estes tipos de franquias serão discutidos detalhadamente.

- a) **Franquia *product franchising*** (franquia de produto): a franqueadora utiliza os franqueados para distribuir seus produtos de acordo com um contrato de canal de distribuição para um ou mais de seus produtos (Boyle, 2002; Mukherjee, 2003). Assim, pode ser considerada um arranjo típico de distribuição em que as indústrias (franqueadoras) asseguram que haverá vendas suficientes para o produto em uma determinada área geográfica (Boyle, 2002). De acordo com o autor, é comum encontrar este sistema de franquia em companhias de petróleo e seus revendedores de gasolina, em vendas de carros e no engarrafamento de bebidas. Bernard (1993) afirma que este tipo de franquia tende a ser menos utilizada, devido principalmente à falta de profissionalização. Leite (1991) explica que esta modalidade não engloba serviços ou suporte adicional nem formatação de técnicas e métodos de comercialização e procedimentos administrativos, sendo que o franqueador cede a sua marca para o franqueado simplesmente revender os produtos fornecidos a um preço mais alto. Esse modelo é visto como o precursor da *franchising* (Leite, 1991).
- b) ***Business format franchising*** (franquia empresarial ou franquia de um negócio detalhadamente dimensionado): neste tipo de franquia o objetivo do franqueador é replicar em outro local o conceito de todo o negócio, incluindo o produto, a marca e todos os métodos operacionais (Boyle, 2002). Este tipo de franquia foi responsável pelo grande desenvolvimento das franquias tanto nos Estados Unidos da América quanto no Brasil, sendo considerada uma empresa comercial varejista que aborda o franqueamento como um relacionamento entre comerciantes (Bernard, 1993). O controle do franqueador pelo franqueado ocorre em todas as atividades, desde os produtos vendidos, os preços, as horas de operação, as condições do lugar, o inventário, a segurança, o pessoal, a contabilidade e as finanças. Em troca, o franqueador fornece ao franqueado o sistema de informações, os programas de treinamento e o manual detalhado das operações (Boyle, 2002).

A literatura apresenta outras categorias de franquias que se enquadram dentro das tipologias apresentadas anteriormente (*product franchising* e *business format franchising*) e que são classificadas de acordo com: o tipo de canal, a natureza dos serviços prestados e as formas, conforme se verifica na próxima subseção. Convém destacar que as classificações de franquias apresentadas a seguir não são excludentes.

3.1.1 Classificação das franquias de acordo com o tipo de canal

As franquias podem ser classificadas de acordo com o tipo de canal que adotam e denominadas de:

- Franquias de serviços: esta franquia refere-se à prestação de serviços. De acordo com Leite (1991), neste tipo de franquia as principais fontes de atração para o consumidor final são a qualidade na prestação de serviços e a garantia do produto. Assim, o franqueador-fabricante fornece ao franqueado e seus respectivos clientes toda a assistência técnica e a garantia dos produtos, além de componentes e peças originais de reposição gratuita por defeito de fábrica, bem como a manutenção das máquinas e dos equipamentos ao usuário final. Segundo Simão Filho (2000), o franqueador geralmente adota várias providências para escolher bem o perfil de seu candidato, de forma a manter a qualidade de seus serviços.
- Franquias de produção: o franqueador produz todos os produtos que serão comercializados pela rede de franqueados, servindo-se de uma ou de várias marcas cujo êxito já foi testado e reconhecido no comércio (Simão Filho, 2000).
- Franquias de distribuição: caracteriza-se como um tipo de franquia em que o franqueador não produz bens, apenas os distribui por meio de seus estabelecimentos, ou seja, os bens são produzidos por terceiros selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição, comprovadamente eficientes e testados por este (LEITE, 1991). O franqueador determinará quais são os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de venda. Estes poderão comprar diretamente dos fornecedores previamente selecionados ou de outros em casos excepcionais de falta de produtos especificados na lista de produtos disponíveis.
- Franquias de indústrias: neste caso, o franqueador fabrica os seus produtos e repassa todas as informações ao franqueado de como produzi-lo mediante um contrato, estabelecendo toda a tecnologia, o *know-how* e os métodos de produção. Por sua vez, o franqueado compromete-se a produzi-los nos termos constantes no acordo firmado, para posterior comercialização, obedecendo-se à formatação constante (Simão Filho, 2005).

- Franquias sociais: esta forma de franquia é um projeto social para quem deseja se expandir nacional ou internacionalmente, vendendo seu *know-how* para a implantação em outras entidades (Mauro, 2006). De acordo com o autor, pode ser considerada uma forma de multiplicar sucessos nas áreas sociais e evitar o desperdício de recursos com projetos fracassados.

3.1.2 Classificação das franquias de acordo com a natureza dos serviços prestados

Ao classificar as franquias de acordo com os serviços prestados, estas podem ser consideradas dentro de cinco gerações que representam a evolução do sistema de franquias em (Mauro, 2006):

- Franquias de primeira geração: pode ser considerada uma franquia incipiente ou uma falsa franquia. Dessa maneira, é definida como um sistema pelo qual o franqueador presta o mínimo de serviços à rede franqueada. Este modelo já é considerado ultrapassado e oferece riscos ao franqueador e ao franqueado pelo baixo nível de profissionalização. O franqueador perde oportunidades de repassar *know-how* para a rede e, com isso, aumentar seus próprios resultados. Dificilmente existem contratos, o que a torna um tipo de não-franquia, embora ainda exista em grande número no mercado.
- Franquias de segunda geração: o franqueador terceiriza as vendas e presta poucos serviços ao franqueado, sendo denominada como uma franquia de marca e produto. O franqueador limita a sua atuação no desenvolvimento e na padronização da unidade padrão e no sistema operacional, mas interfere muito pouco no controle da unidade franqueada. Não existe a preocupação de instalar unidades piloto antes de implantar o sistema, tampouco desenvolver o seu sistema de franquia. O grau de liberdade do franqueado é maior, e, conseqüentemente o seu risco. As características básicas desta geração são muito semelhantes ao sistema de primeira geração, porém neste os produtos são distribuídos somente por meio da rede.
- Franquias de terceira geração: é caracterizada como um sistema bem desenvolvido em que o compromisso entre as partes é mais forte. O franqueador transfere aos seus franqueados a sua competência em tudo o que diz respeito à implantação e a operação do negócio, passando, dessa forma, uma maior segurança ao franqueado, sendo esta uma das maiores vantagens proporcionada para o franqueado. Assim, o franqueador desenvolve um plano completo de franqueamento antes de iniciar a implantação de suas franquias. Também permite o desenvolvimento de outras vantagens tanto para o franqueador como para o franqueado, tais como: o franqueador executa a captação e a seleção interna de candidatos à franquia, procurando garantir a qualidade do selecionado; o grau de relacionamento entre o franqueado e o franqueador é muito superior aos demais modelos, além do nível de cessão de parte a parte, isto é, socialização dos resultados é a maior por parte do franqueador e o grau de liberdade é menor por parte do franqueado. Tais aspectos permitem a produção e a venda de um produto padrão. Devido à sua maior eficiência, esta franquia pode ser considerada a fórmula preponderante dentre os diversos tipos de franquias existentes e representa a definição de todo o sistema de franquia.
- Franquias de quarta geração: da mesma forma que na franquia de terceira geração, nesta franquia o franqueador precisa desenvolver um plano completo de franqueamento, mas, além disso, também desenvolve um plano de marketing. Alguns aspectos devem ser aprimorados em relação ao sistema apresentado anteriormente, como por exemplo: reciclagem do treinamento inicial pelo menos uma vez por ano; reuniões com os franqueados, com relatório de avaliação individual; canal de comunicação aberto com a rede para sugestões e reclamações; negociação de pontos comerciais para franqueados; criação de um cargo de supervisor de franquias que procure alertar o franqueador quanto a seus desvios de conduta; e, desenvolvimento de condições de financiamento da inversão inicial ou expansão do franqueado.
- Franquias de quinta geração: é o sistema mais avançado de franquia atualmente, denominado de sistema inteligente, pois todas as franquias são informatizadas e interligadas com a franqueadora no dia-a-dia, incentivando os franqueados a apresentar contribuições diárias na operação do negócio, melhorando o controle estratégico da empresa, buscando reduzir custos e/ou aumentar a sua produtividade. Tais aspectos permitem a ampliação do faturamento do negócio. A rede vai se aprimorando e se adaptando, atendendo, de forma contínua, as exigências impostas pelo mercado.

3.1.3 Classificação das franquias de acordo com a sua forma

As franquias podem desenvolver formas específicas que variam desde uma franquia mista, ou seja, aquela que apresenta um *mix* de produtos, até aquela que permite ao franqueador controlar a marca em todo o seu território de atuação, conforme pode ser verificado a seguir (Milman, 1996):

- Franquia mista: no contrato estabelecido entre o franqueador e o franqueado pode existir mais de uma espécie de franquia, como por exemplo, franquias: de bens e serviços, bens e indústrias, produção e distribuição de produtos, entre outras possíveis combinações de franquias.

- Franquia *master*: nesta franquia o franqueador contrata o franqueado para que este subfranquie (terceirize a franquia) a terceiros, denominados de subfranqueados.
- Franquia *corner*: o franqueador combina, via contrato com o franqueado, a montagem e o desenvolvimento de todo o negócio em pequenos espaços, como por exemplo, no interior de um *shopping* ou em pequenos locais de grande movimento.
- Franquia associativa: é bastante comum nos Estados Unidos da América e representa a participação recíproca do franqueador no capital do franqueado ou vice-versa. Nesse caso, fere a noção caracterizada da franchising quanto à independência jurídica e financeira entre as partes.
- Franquia financeira: o franqueado, detentor de capital para investimento, adquire o pacote de *franchising* colocando, na gestão do novo negócio, uma pessoa de sua inteira confiança.
- Multifranquia: o franqueado é possuidor de mais de um pacote de franquia, da mesma rede, em pontos geográficos diversos nacionais e/ou internacionais.
- Franquia multimarca: o franqueado possui pacotes de franquia de distintos franqueadores e detém poderes contratuais para gestão de todas.
- Franquia de nova instalação: o franqueado adquire ou necessita de um novo local para que a atividade seja desenvolvida.
- Franquia de reconversão: o franqueado desenvolve outra atividade e, após contratação de uma franquia, converte-a de acordo com a formatação e as obrigações contratuais previstas pelo franqueador.
- Franquia de desenvolvimento de área: o franqueador contrata um franqueado para que este desenvolva os pontos de venda a serem franqueados em áreas predeterminadas pelo contrato da franquia.
- Franquia itinerante: o franqueador transfere os seus sistemas de operação para uma unidade móvel pertencente ao franqueamento, como ônibus, caminhão, *trailer*, entre outras formas móveis.
- Franquia de controle de área: o franqueador original, geralmente de marca internacional, delega a várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca franqueada em determinado território geográfico.

3.2 Aspectos a Considerar no Sistema de Franquias

Além de selecionar o tipo de franquia que se adéque com as suas características e estratégias, as empresas de serviços devem conhecer os aspectos que permeiam todo o sistema de franquias. A seguir, os aspectos mais citados na literatura e que devem ser analisados nas transações pelo sistema de franquias são apresentados detalhadamente:

- a) **Taxas e Royalties**: os pagamentos efetuados pelo franqueado ao franqueador, podem ser feitos de duas formas: taxas iniciais e *royalties* (Mukherjee, 2003). A primeira representa o pagamento de uma quantia estipulada pelo franqueador, a ser efetivado pelo franqueado previamente à abertura de seu ponto de venda. As taxas iniciais incluem: a cessão do direito ao uso da marca e do direito à exclusividade territorial; e, a participação dos franqueados nos custos de transferência de *know-how* (Bernard, 1993). Schwartz (2003) também afirma que alguns franqueadores cobram uma porcentagem dessa taxa na renovação do contrato, enquanto outros isentam de qualquer taxa. Já os *royalties* são pagos após o início das atividades, de modo regular e contínuo, em função do uso da marca e da contraprestação de serviços. Geralmente, é um percentual calculado sobre o faturamento mensal e pago no mês seguinte, sendo que este valor varia em torno de 5% (Schwartz, 2003).
- b) **Padronização dos processos**: negócios que podem ser franqueados são aqueles em que a sua gestão e a sua operação podem ser definidas na forma de processos que vão ocorrer sempre da mesma forma dentro de ambientes e situações previstas, de modo que o negócio possa ser plenamente replicado. No entanto, na maioria das vezes os franqueados são independentes da franqueadora, o que significa que esta não consegue ter controle completo sobre as operações do franqueado. Cabe ressaltar que a padronização dos processos é de fundamental importância para o sucesso do negócio, tendo em vista que esta é a forma de manter as franquias funcionando da mesma maneira, possibilitando um importante diferencial competitivo (Cherto *et al.*, 2006).
- c) **Ponto comercial**: é o lugar onde o comerciante se estabelece, sendo, portanto, um dos aspectos mais importantes do sistema de franquias. Em alguns casos, o franqueador inclui no contrato de franquia que ele será o responsável pela escolha do local. Os principais aspectos que são levados em consideração são: acesso, estacionamento, zona, densidade populacional, renda, concorrência, limpeza, nível de ruído, visibilidade, segurança, beleza, fluxo de veículos ou de pessoas, etc. (Schwartz, 2003, Maricato, 2006).

- d) **Território:** possibilita ao franqueador determinar o potencial de abrir novas franquias e permite ao franqueado condições de trabalhar em um mercado local com potencial adequado ao seu investimento, sendo garantido que não sofrerá concorrência do próprio franqueador ou mesmo de outros franqueados do mesmo produto (Mauro, 2006). O território pode variar de acordo com as cláusulas do contrato de franquia entre: um *shopping*, uma região, um município, um estado, etc. (Schwartz, 2003).
- e) **Perfil dos franqueados:** a seleção do perfil dos candidatos à franquia varia de acordo com o tipo de negócio. Segundo Mauro (2006), o próprio franqueador deve saber qual é o tipo de pessoa ideal para ser seu franqueado. O autor relaciona alguns pontos que devem ser considerados, como: dados demográficos, dados socioculturais, habilidades que a função exigirá e aspectos psicológicos.
- f) **Sistema de seleção dos franqueados:** envolve várias atividades, como entrevistas e testes. É na seleção que ocorre um processo de conhecimento recíproco entre franqueador e franqueado. Mauro (2006) afirma que os dois lados devem estar conscientes quanto a esta fase de conhecimento e esclarecimento antes de qualquer decisão, já que quanto mais profissional for esta etapa, maior a chance de sucesso futuro do negócio.
- g) **Treinamento dos franqueados:** o plano de treinamento é um dos fundamentos da franchising, pois é a chance de os franqueados terem conhecimento da marca, do *know-how de produto*, do serviço e da operação de determinado negócio. Os planos envolvem treinamento: inicial, de manutenção e específico (neste último deve-se trabalhar com as necessidades específicas de cada franqueado) (Mauro, 2006).
- h) **Controle de qualidade:** um franqueado que não atende à padronização exigida desgasta a imagem da marca e prejudica toda a rede. Assim, o franqueador tem a obrigação de fiscalizar a qualidade e o atendimento nas atividades da franqueada. A fiscalização pode ser feita por meio de: consultoria de campo (como, por exemplo, por meio da técnica de “cliente oculto”); pesquisas entre consumidores; empresas independentes contratadas especialmente para este fim; mídia; e, por todas as demais formas que se mostrarem eficientes (Maricato, 2006).
- i) **Marcas:** no caso de internacionalização do produto, a marca deve ser protocolada no país de origem pelo próprio franqueador. O registro de marcas necessita de apoio de escritórios especializados, visando reduzir os custos e aumentar a segurança do franqueador (Mauro, 2006).
- j) **Contrato:** por meio do contrato, segundo Pfister *et al.* (2006), o franqueado concorda com um regime de pagamento que envolve várias disposições e estabelece os direitos e deveres das partes envolvidas no negócio. De acordo com os autores, inevitavelmente as partes podem enganar os seus parceiros, explorando, principalmente, as imperfeições dos contratos e, conseqüentemente, aumentando os custos de transação. Assim, são diversos os aspectos que devem ser considerados na elaboração de um contrato de franquia, como por exemplo (Andrade, 1998):
- Determinar: as partes contratantes; o tipo e o ramo de atividade do franqueador; a marca registrada ou licenciada a ser franqueada; o sistema de atividade; e, os padrões de conduta.
 - Estipular: o prazo da franquia; o local do ponto de venda; a divulgação da condição do franqueado; a renovação da franquia; e, a condição de licenciamento da marca.
 - Acordar: o pagamento de taxa mensal; a condição de pagamento; a multa pela inadimplência; a região geográfica; e, o pagamento de fornecimento de produtos ou publicidade.
 - Enfatizar: a exclusividade; a penalidade pela infração; o acordo de preço; e, a qualidade do bem e/ou serviço. Além disso, o franqueador deve possibilitar ao franqueado uma orientação geral; uma coordenação das atividades de marketing; uma fiscalização do ponto de venda; um treinamento de pessoal; um fornecimento de material didático, contábil ou técnico, etc.; e, conceber fórmulas ou técnicas industriais, quando necessário.
 - Exigir: uma apresentação mensal de informes sobre vendas, finanças e operações; balanço contábil; permissão de fiscalização de venda ou técnica; e, impedimento à instalação de outras unidades sem aviso prévio.
 - Estabelecer: o que for de interesse para a transparência do relacionamento entre as partes envolvidas na transação.
 - Rescindir: em casos de infração a qualquer cláusula estabelecida no contrato ou incapacidade econômica (falência ou concordata). Além disso, deve estabelecer penalidades em casos de rescisão e datas para término do prazo da franquia.

Dependendo do tipo de franquia selecionado, alguns dos aspectos que devem ser considerados na elaboração de um contrato não são aplicáveis, da mesma forma que poderão ser incluídos outros aspectos, a depender das peculiaridades de cada situação. Cabe ressaltar que todos os aspectos citados devem ser levados em consideração no momento da decisão de internacionalização pelo sistema de franquias.

Para finalizar, ressalta-se que, como qualquer estratégia de internacionalização, esta apresenta vantagens e desvantagens tanto para o franqueado quanto para o franqueador. Como é possível verificar na Figura 5, a estratégia de franquia possui mais vantagens do que desvantagens, principalmente para o agente franqueado.

VANTAGENS		DESVANTAGENS	
Franqueador	Franqueado	Franqueador	Franqueado
<ul style="list-style-type: none"> - Expansão da rede e novos mercados; - Notoriedade da marca; - Acesso a ideias; - Grande volume de compras; - Maior efetividade em cada uma das unidades que compõem a rede; - Ausência de relação empregatícia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prestígio da rede (nome, marca, etc.); - Sistema já testado; - Padronização do sistema de qualidade e uniformidade de bens e serviços; - Sistema de marketing e de contabilidade; - Assistência e treinamento permanente; - Especialização em âmbito nacional para manter a investigação e a análise de mercado necessária para se manter competitivo em uma economia em constante mutação; - Economias de custos, por meio da partilha de um sistema centralizado de compras (em alguns casos); - Ajuda financeira direta do franqueador (em alguns casos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Indisciplina do franqueado; - Problemas de inadequação; - Rentabilidade baixa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de autonomia empresarial; - Controle externo; - Distribuição calculada.

Figura 5 - Vantagens e desvantagens das franquias.

Fonte: Baseado em Cherto et al. (2006), Monroy e Alzola (2005), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), Luangsuvimol e Kleiner (2004) e Simão Filho (2000).

Na seção a seguir são apresentados os aspectos metodológicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa, assim como o modelo teórico que apresenta as diretrizes que devem ser consideradas no processo de internacionalização de serviços pelo sistema de franquias, sintetizando o que foi apresentado até o momento. O estudo de caso é apresentado na seção posterior.

4 Procedimentos Metodológicos

Para apresentar as diretrizes para o processo de internacionalização de serviços pelo sistema de franquias foi proposto um modelo teórico, elaborado a partir de uma revisão detalhada da literatura.

As fontes de informação para a pesquisa bibliográfica foram, em sua grande maioria, artigos científicos (conceituais e empíricos) provenientes dos principais periódicos internacionais das áreas de estratégia e internacionalização de empresas. A coleta de referências ocorreu por meio do acesso às bases de dados *on-line* que agregam a maioria dos periódicos de renome na área. Essas bases de dados estão disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES (www.periodicos.capes.gov.br) e no Portal EBSCO (www.ebsco.com), que possuem acesso restrito para universidades conveniadas. A busca do material bibliográfico utilizou várias palavras-chaves relacionadas com o tema da pesquisa, tais como: estratégias, internacionalização, sistema de franquias, *franchising*, etc. Todas essas informações conferiram um alto grau de confiabilidade à pesquisa bibliográfica, garantindo que a revisão de literatura realmente correspondesse ao “estado da arte” nos assuntos pesquisados.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica forneceu a base conceitual para a elaboração do modelo, representado pela Figura 6, que apresenta as diretrizes para o processo de internacionalização de serviços pelo sistema de franquias. O modelo proposto abrange as seguintes etapas: (i) intenção estratégica, (ii) análise do contexto internacional e da capacidade de internacionalização; (iii) seleção do tipo de franquia; (iv) definição de parâmetros; e, (v) elaboração do contrato, conforme se verifica a seguir.

- (i) O ponto de partida para a internacionalização de serviços surge com a intenção estratégica da empresa, que pode escolher o licenciamento via sistema de franquias dentre as diferentes alternativas de estratégias de internacionalização que se apresentam. As outras opções de estratégias de internacionalização que estão disponíveis para as empresas são: a exportação indireta, a exportação direta, a *joint venture* e o investimento direto.
- (ii) Após a definição da estratégia de entrada no mercado internacional, surge a necessidade de uma análise estratégica do contexto externo (mercado internacional) e do contexto interno da empresa que pretende expandir a sua atuação por meio do sistema de franquias. Na análise do contexto

externo, estuda-se o macroambiente e o setor internacional, com o objetivo de identificar potenciais oportunidades e ameaças para a futura atuação no mercado externo. Para tanto, pode-se utilizar diferentes métodos de análise do contexto externo presentes na literatura, tais como o modelo STEP (para a análise de fatores sociais, tecnológicos, econômicos e políticos) (COSTA, 1995) e o método das cinco forças competitivas de Porter (1991). Concomitantemente, faz-se a análise do contexto interno para avaliar a capacidade de internacionalização da empresa pelo sistema de franquias, assim como a capacidade de a empresa tornar-se competitiva no novo ambiente de atuação. Nesse caso, podem-se utilizar modelos de análise do ambiente interno, tal como o VRIO proposto por Barney e Hesterly (2007) que analisa os recursos e as capacidades da empresa segundo o seu valor, a sua raridade, a sua imitabilidade e a sua organização.

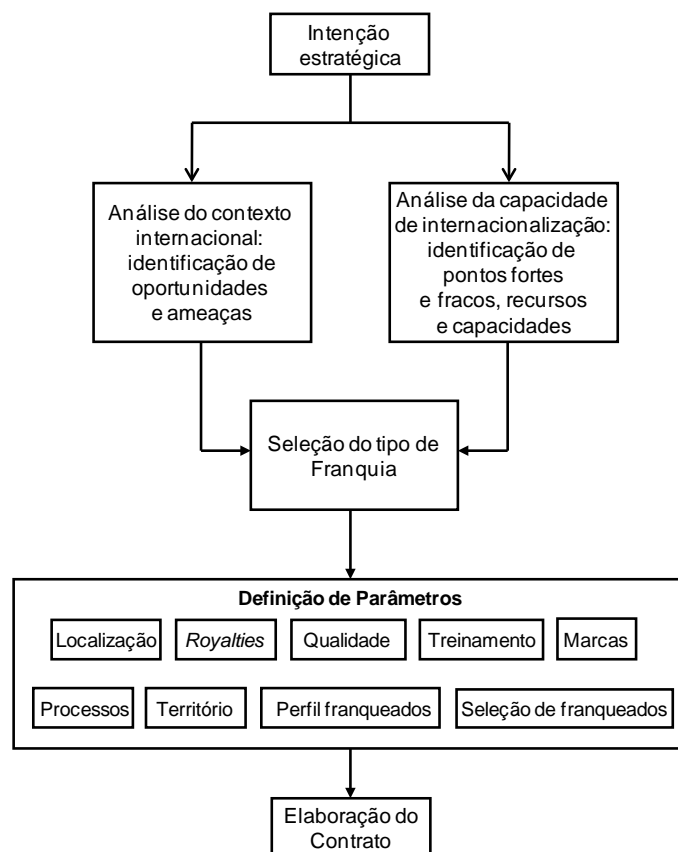


Figura 6. Modelo teórico de internacionalização de serviços pelo sistema de franquias.
Fonte: Elaborado pelos autores.

- (iii) Posteriormente, deve-se selecionar o tipo de franquia que será adotado pela empresa, conforme as tipologias descritas na revisão da literatura. É importante destacar que a seleção do tipo de franquia dependerá da análise dos ambientes interno e externo e da natureza do serviço prestado pela empresa. Destaca-se que, de forma genérica, a franquia poderá ser do tipo *product franchising* ou *business format franchising*.
- (iv) Definido o tipo de franquia, uma análise dos aspectos relacionados às questões técnicas e de recursos humanos se faz necessária, denominada no modelo proposto de “definição de parâmetros”. Dentre os aspectos apresentados na literatura e que são importantes para a elaboração do contrato de franquia, destacam-se: a localização; a definição das taxas e dos *royalties*; a qualidade dos bens e/ou serviços prestados; o treinamento da equipe gerencial e operacional; a marca; o processo de produção de bens e/ou serviços; a região geográfica; o perfil e o processo de seleção dos franqueados.
- (v) O processo se encerra com a elaboração do contrato que estabelece os limites da relação franqueado-franqueador. De acordo com os aspectos contratuais apresentados na revisão da

literatura, é interessante deixar explícito os direitos e os deveres das partes envolvidas no sistema de franquias, de forma a evitar a elevação dos custos envolvidos na transação entre franqueador e franqueado.

O modelo apresentado na Figura 6 serviu como um instrumento que norteou a elaboração da pesquisa de campo em uma empresa de desenvolvimento de *software*. Do ponto de vista da metodologia científica, o trabalho pode ser caracterizado como um estudo de caso que adotou uma abordagem qualitativa. Segundo Yin (1994), o estudo de caso demanda uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Os procedimentos utilizados para a coleta de dados foram a entrevista semiestruturada e a observação passiva (efetuada durante a realização das entrevistas). A partir dos dados coletados, foram sugeridas algumas diretrizes, de acordo com os aspectos apresentados no modelo (Figura 6) e na revisão da literatura, que serviram como um guia para a organização em sua estratégia pretendida de internacionalização pelo sistema de franquias, conforme se verifica a seguir.

5 O Caso de uma Empresa de Desenvolvimento de *Software*

A empresa objeto de estudo desenvolve soluções tecnológicas para o mercado de *agribusiness*, especificamente, desenvolvimento de *software* para empresas desse setor. Está presente no mercado há aproximadamente onze anos, atuando em 15 estados e exportando para sete países. Atualmente está localizada na região sul do país, em um dos maiores pólos de empresas incubadas da América Latina. A sua localização favorece a criação de um ambiente propício para a inovação tecnológica e para o desenvolvimento de formas alternativas de comercialização.

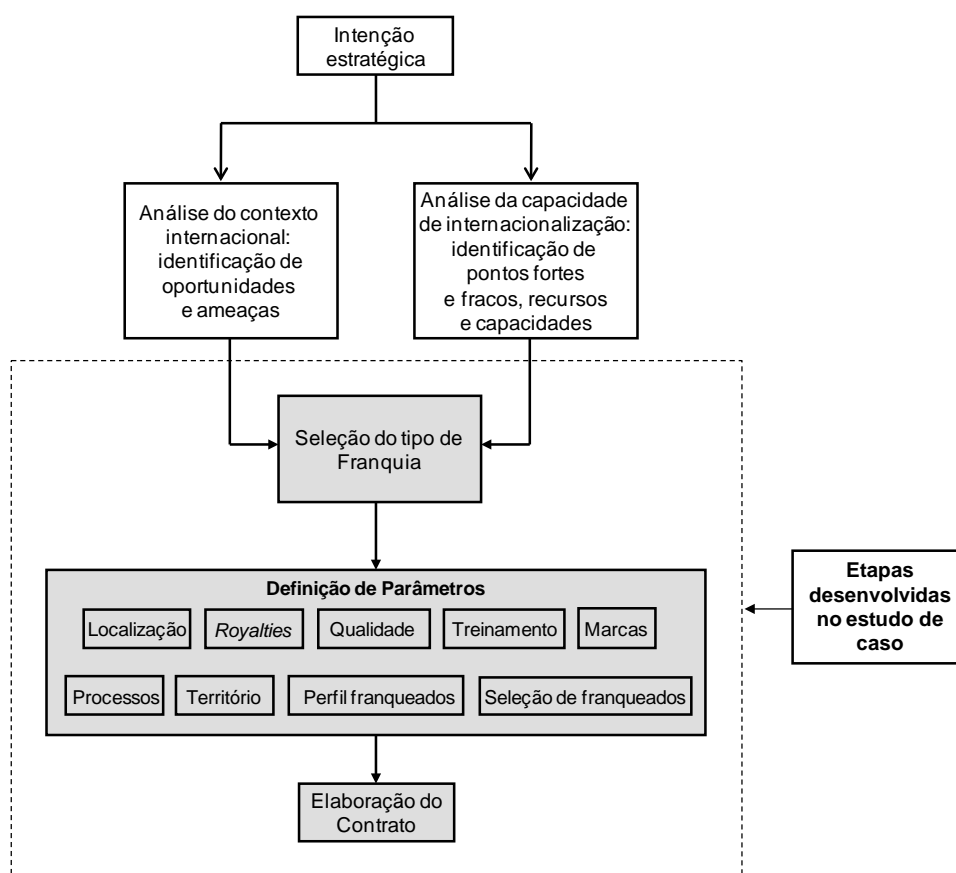


Figura 7. Abrangência do estudo de caso.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O sucesso da organização pode ser refletido por meio das parcerias consolidadas com grandes empresas da cadeia agroindustrial, como Brasil Foods, Seara, Aurora e outras. Para manter o seu ritmo de crescimento, a empresa tem como principal objetivo a inserção no mercado internacional pelo sistema de franquias, em virtude de algumas razões que serão listadas a seguir. Para atingir este objetivo, foram utilizadas as diretrizes apresentadas no modelo de internacionalização pelo sistema de franquias representado pela Figura 6. O estudo de caso enfocou as etapas destacadas na Figura 7 (área sombreada), uma vez que as etapas anteriores já haviam sido desenvolvidas pela empresa.

A organização analisada tem a visão de “ser mundialmente reconhecida como uma empresa geradora de soluções tecnológicas criativas e inovadoras que potencializam o mercado de *agribusiness*”. Para tanto, pretende adotar uma estratégia de internacionalização que esteja de acordo com as suas potencialidades e com o tipo de produto a ser ofertado no mercado internacional. Nesse sentido, foi possível constatar, por meio da análise da capacidade de internacionalização da empresa, que a estratégia de **licenciamento** representava a melhor alternativa para a expansão da empresa devido ao controle que a empresa poderia ter sobre suas operações no mercado internacional.

Por se tratar de uma organização de serviços, a estratégia de expansão foi definida na forma de **rede focalizada** (Figura 2), através da estratégia de **expansão para outros países** (Figura 3). O crescimento da empresa por meio da adoção da rede focalizada é muito atrativo, pois permite que a organização alcance de forma veloz o mercado de massa e reduz o risco financeiro de a empresa enfrentar uma crise econômica (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2010). Para se expandir para outros países, a franquia mostrou-se como a forma de internacionalização mais adequada em função dos seguintes motivos: (i) é um método mais sofisticado, no que tange à internacionalização por licenciamento; (ii) garante maior controle das operações; e, (iii) o franqueado recebe o produto, a marca e o sistema operacional da empresa.

Cabe ressaltar que, na expansão pelo sistema de franquias, a adaptação do produto para a cultura local é de responsabilidade do franqueado, sendo este o responsável pela contratação de funcionários. Nesse caso, a internacionalização por “**serviços a qualquer hora**” (Figura 3) estaria suprida, pois o franqueador se comprometeria a prestar o serviço de atendimento ao público na região em que fosse atuar. Na subseção a seguir são apresentados maiores detalhes para a internacionalização da empresa pelo sistema de franquias, seguindo as etapas destacadas na Figura 7.

5.1 Seleção do Tipo de Franquia

Analisando o perfil da empresa, foi possível constatar que esta poderia adotar as seguintes configurações de franquias:

- Quanto ao tipo de canal: a empresa poderia adotar a **franquia de serviços**, pois nesta modalidade ela se responsabilizaria perante seus clientes pela qualidade dos serviços prestados, fornecendo também garantia pelo produto final. Poderia adotar também a **franquia de produção**, já que a empresa seria a responsável pelos produtos comercializados pela sua rede de franqueados. Dessa forma, seria classificada como uma **franquia de caráter misto**, ou seja, a empresa desenvolveria contratos pelos quais preponderassem mais de uma das espécies, ou seja, *franchising* conjunto de produtos e serviços; ou produtos e indústrias.
- Quanto à natureza dos serviços prestados: levando em consideração algumas limitações da empresa, esta deveria selecionar a franquia de **quarta geração**, pois, por se tratar de uma organização de tecnologia (desenvolvimento de *software*), deve enfatizar a inovação, a informatização do sistema, o acompanhamento do franqueado e a reciclagem deste, aspectos de fundamental importância para o sucesso do franqueamento.

O desenvolvimento do conjunto de recomendações em relação aos possíveis tipos de franquia foi precedido de uma análise detalhada dos aspectos que poderiam favorecer ou dificultar a internacionalização da empresa, em virtude de suas características intrínsecas e de seu potencial de mercado. Convém destacar que, para a organização estudada, trata-se de uma franquia do tipo *business format franchising*, pois a empresa objeto de estudo pretende replicar no contexto internacional todo o conceito do negócio (Boyle, 2002). Além disso, conforme destacado na franquia de quarta geração, será desenvolvido um plano de marketing completo, sendo este considerado um aspecto fundamental para o sucesso da estratégia de franquia (Bernard, 1993).

5.2 Definição de Parâmetros e Elaboração do Contrato

A análise da organização realizada durante a pesquisa de campo sinalizou que, para alcançar o sucesso almejado pela internacionalização via franquias, a empresa deveria levar em consideração os seguintes aspectos:

- a) **Ponto comercial:** ao contrário da maioria das franquias, este aspecto não faz muita diferença para a organização estudada, o que é inerente às empresas de desenvolvimento de *software*. No entanto, é necessário que os franqueados possuam um escritório comercial, assim como uma estrutura mínima para garantir os serviços de atendimento.
- b) **Território:** esse aspecto é de fundamental importância para a organização estudada, pois por ser uma empresa de serviços, a demarcação do território deve ser suficiente para que o franqueador possa substituir um potencial investimento direto pelo sistema de franquias. O território pode ser delimitado em um país, pois os clientes podem se localizar em diferentes regiões. Assim, o ideal é delimitar as regiões de atuação do franqueador. Quando o franqueado atingir as metas da franqueadora, o seu território poderá se expandir.
- c) **Perfil e seleção dos franqueados:** primeiramente a empresa deve selecionar os franqueados por meio de feiras e eventos do setor nos países onde pretende abrir as suas franquias. Por ser um produto com certo grau de especificidade, essa seleção deve ser feita de forma muito cautelosa, para diminuir a chance de insucesso da parceria. De acordo com análise realizada, a organização definiu algumas características que descrevem o perfil desejado dos sócios-gerentes das potenciais empresas franqueadas, conforme pode ser observado na Figura 8. Cabe ressaltar que, mesmo sendo muito difícil encontrar uma pessoa que preencha todos os requisitos desejados e ainda esteja interessada em abrir uma franquia da empresa, a cautela na escolha é de fundamental importância para o sucesso do negócio.

Características básicas	Requisitos
Idade	Mínimo 25 anos
Sexo	Indiferente
Estado civil	Indiferente
Formação	Administração, Engenharia de Produção, Agronomia ou Ciência da Computação
Competências	Bom negociador, boa oratória, observador, espírito empreendedor

Figura 8 - Perfil desejado do sócio-gerente da empresa franqueada.

Fonte: Pesquisa de campo.

- d) **Treinamento dos franqueados:** no treinamento inicial, o franqueado deveria vir ao Brasil para conhecer a empresa e passar por um período de adaptação. Dessa forma, poderia sanar as suas dúvidas em relação ao produto e à marca. O objetivo é que o franqueado tenha uma visão clara do negócio estando apto para iniciar as suas operações. Em seguida, o franqueador deveria oferecer cursos semestrais ou anuais, atualizando o franqueado sobre: as melhorias e inovações nos produtos e serviços, a sua posição estratégica e as metas para o próximo período. Caso o franqueado necessite de treinamento sobre o setor de atuação da empresa, a organização objeto de estudo deveria disponibilizar treinamentos específicos para o franqueado, repassando as informações necessárias para o perfeito andamento das atividades. A adoção de manuais também é de fundamental importância para o sucesso da estratégia.
- e) **Taxas e royalties:** a taxa inicial seria constituída apenas por valores referentes à participação da empresa no repasse de *know-how* e aos custos com os treinamentos. É importante ter parcimônia na determinação do valor da taxa, tendo em vista que a empresa objeto de estudo ainda não é amplamente reconhecida internacionalmente. Para cada produto ou serviço, a taxa de *royalties* deveria ter um peso diferente sobre o preço do produto/serviço. Para adquirir o *software*, a taxa deveria ser maior do que o serviço de instalação e demonstração do funcionamento do produto. Para saber qual seria a taxa ideal, deve-se fazer uma análise financeira, relacionando o dispêndio causado por cada produto e a taxa de retorno de cada um.

- f) **Padronização dos processos:** o produto deverá ser padronizado, pois a empresa objeto de estudo é a responsável pelo desenvolvimento do *software* e pelas suas respectivas melhorias. Entretanto, caso algum cliente necessite de customização do produto, o franqueado deverá repassar as informações à empresa para que esta providencie tal serviço. Como forma de controle de qualidade, a empresa pode realizar consultorias de campo, pois como seria responsável pela liberação do *software*, teria acesso a todos os clientes de seu franqueado. A consultoria poderia ser efetuada por telefone e por questionários via *e-mail*. Esses métodos são simples, com baixo custo e com grande potencial de retorno.
- g) **Marca:** a empresa deve registrar a marca no país em que a franquia irá se instalar, a fim de evitar conflitos futuros. O mesmo deve acontecer com a patente e a liberação do produto no(s) país(es) do(s) franqueado(s).

Em relação ao **contrato da franquia**, é necessário que a empresa estabeleça inicialmente um pré-contrato. Esse tipo de contrato permite à organização estudada ter uma noção maior sobre a parceria que está realizando. Ao encerrar o prazo do pré-contrato, a empresa poderá ter um conhecimento melhor sobre o seu parceiro, podendo, dessa forma, estabelecer o contrato final, de acordo com as especificidades identificadas durante o período de pré-contrato. Daí surge a necessidade de contratar um profissional especializado na área de contratos, tendo em vista que estes serão registrados no país onde se estabelecerá a parceria, portanto serão regulamentados pela legislação local.

É importante ressaltar que a organização poderá, por meio da estratégia de internacionalização de franquias, expandir a sua rede de franqueados, atingindo, dessa forma, novos mercados com custos reduzidos, já que os franqueados seriam os responsáveis pela implementação da franquia no país. Para isso, a empresa deverá monitorar todo o processo de desenvolvimento do sistema de franquias, identificando e minimizando as dificuldades e potencializando as vantagens obtidas, visando uma maior competitividade no mercado internacional.

6 Discussão de Resultados e Conclusões

Levando em consideração a crescente dinâmica da concorrência nos diferentes mercados, as organizações têm ampliado o seu escopo de atuação para além das fronteiras nacionais. Em especial, as organizações de serviços podem ampliar a sua participação no mercado internacional por meio de estratégias de expansão de múltiplos locais e múltiplos serviços, através do licenciamento via franquias.

Dessa forma, este artigo teve como principal objetivo apresentar um modelo teórico que visava apresentar diretrizes para o processo de internacionalização de serviços pelo sistema de franquias. Para tanto, em um primeiro momento foram discutidos aspectos relacionados às estratégias de internacionalização, para posteriormente focar na estratégia de licenciamento pelo sistema de franquias. Assim, foram apresentados diversos conceitos de franquias, tipologias de franquias e aspectos que devem ser levados em consideração na estratégia de internacionalização pelo sistema de franquias. Analisando a literatura da área, foi possível constatar que, embora as franquias representem um tema popular, são poucos os trabalhos empíricos que abordam o processo de internacionalização por meio dessa estratégia. Tal aspecto representa uma contribuição relevante do artigo de nível teórico, pois grande parte dos trabalhos na área aborda os as franquias como uma estratégia de expansão no âmbito nacional.

Com a finalidade de contribuir para a literatura de franquias como estratégia de internacionalização para organizações de serviços, o modelo teórico foi posposto com base na revisão da literatura, sendo composto por cinco etapas básicas: (i) análise da intenção estratégica da empresa; (ii) análise do contexto externo e interno da organização com a finalidade de identificar oportunidades e ameaças no mercado internacional, assim como pontos fortes, pontos fracos, recursos e capacidades da empresa; (iii) seleção do tipo de franquia que melhor se adapte à empresa, segundo as suas especificidades; (iv) definição dos parâmetros que devem ser considerados para o sucesso competitivo da estratégia de expansão pelo sistema de franquias; e, (v) processo de elaboração do contrato.

Foi possível constatar que, em se tratando de organizações de serviços, a franquia do tipo *business format franchising* (franquia empresarial ou franquia de um negócio detalhadamente dimensionado) tem sido considerada a mais adequada, principalmente para aquelas empresas que querem expandir-se para vários países por meio do sistema de franquias e do desenvolvimento de uma rede focalizada.

Convém destacar também que, grande parte das pesquisas sobre franquias focam no setor de *fast-food*, nesse sentido, outra contribuição do artigo foi a aplicação do modelo proposto em uma empresa de desenvolvimento de *software* para o mercado de *agribusiness*, exemplo que poderia servir de referência e base de comparação para empresas desse setor. Considerando que o Brasil ainda é um país carente no desenvolvimento de tecnologia de *hardware* e *software*, a inserção dessas empresas no mercado internacional pelo sistema de franquias permitiria ao país diminuir a sua dependência externa e, conseqüentemente, melhorar o saldo do balanço de pagamentos.

Por meio do estudo de caso, pôde-se sugerir para a organização objeto de estudo: (i) o tipo de franquia que melhor atende às suas especificidades; (ii) os parâmetros necessários para o sucesso competitivo por meio da franquia; e, (iii) os aspectos que devem ser considerados na elaboração do contrato. É importante ressaltar que a organização estudada iniciou as suas atividades no mercado internacional por meio da exportação, conforme recomenda a literatura da área. Considerando que essa estratégia foi positiva, a organização optou pelo licenciamento por meio do sistema de franquias. De acordo com as sugestões apresentadas no artigo, a organização poderá adotar uma franquia mista, ou seja, uma franquia de serviços e de produção. Além disso, em relação aos serviços prestados, poderia adotar uma franquia de quarta geração, pois, por se tratar de uma organização de tecnologia (desenvolvimento de *software*), deve enfatizar a inovação, a informatização do sistema, o acompanhamento do franqueado e a reciclagem deste, aspectos de fundamental importância para o sucesso do franqueamento. Ressaltando que a franquia do tipo *business format franchising* é a mais adequada para a organização objeto de estudo, pois ela pretende replicar no âmbito internacional todo o conceito do negócio desenvolvido no Brasil.

A adoção da franquia como estratégia de internacionalização também permitirá à empresa o desenvolvimento de ações empreendedoras e que visam ao seu crescimento e sua expansão no mercado internacional, pois a franquia combina o crescimento global do franqueador com a operação local do franqueado.

Dessa forma, a organização estudada poderá desenvolver vantagens competitivas no novo mercado de atuação por meio da reunião e da transferência de recursos e capacidades valiosas. Além disso, como existe ainda um conhecimento limitado sobre o desempenho das firmas após a adoção da estratégia de franquia no âmbito internacional (Gillis; Castrogiovanni, 2010), recomenda-se para trabalhos futuros que seja analisado o desempenho da empresa objeto de estudo após a adoção desta estratégia de forma a ter uma maior compreensão da relação existente entre os antecedentes da adoção da estratégia internacional de franquia e suas conseqüências sobre o desempenho financeiro da firma.

Também podem ser desenvolvidos outros trabalhos, tomando este como ponto de partida, como por exemplo, incorporar ao modelo aspectos relacionados à manutenção da qualidade em serviços, pois considerando que se trata de uma empresa de desenvolvimento de *software*, os serviços de apoio e de manutenção são fundamentais para a sustentabilidade da vantagem competitiva no âmbito nacional e internacional.

Além disso, outras pesquisas que levem em consideração algumas perspectivas teóricas podem ser desenvolvidas para avaliar o impacto da adoção desta estratégia para a organização objeto de estudo, como por exemplo: (i) utilizar a teoria da agência para analisar os contratos de franquia, de forma a evitar que ocorram conflitos entre os objetivos do principal (franqueador) e do agente (franqueado); (ii) utilizar a teoria institucional para analisar as pressões institucionais que podem afetar a propensão da empresa a adotar a estratégia de internacionalização pelo sistema de franquias; e, (iii) utilizar a teoria da aprendizagem organizacional para verificar de que forma a informação e o conhecimento são transferidos pelo sistema de franquias, com a finalidade de melhorar a eficiência dessa estratégia para a organização estudada.

Enfim, as diretrizes apresentadas neste artigo poderão auxiliar outras organizações a conhecer melhor os diferentes tipos de franquias e identificar aquele que melhor atende às suas necessidades. De um modo mais abrangente, auxiliará as empresas na compreensão de todos os aspectos envolvidos em uma estratégia de expansão para outros países pelo sistema de franquias.

Referências

Andrade, J. P. (1998). *Contratos de franquias e leasing* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Benito, G. R. G. (2005). Divestment and international business strategy. *Journal of Economic Geography*, 5(2), 235-251. <http://dx.doi.org/10.1093/jnlecg/lbh041>
- Bennett, D. (2007). Gestão de operações internacionais: conceitos fundamentais. In A. F. Fleury, M. T. L. (Ed.), *Internacionalização e os países emergentes* (pp. 36-52). São Paulo: Atlas.
- Bernard, D. A. (1993). Franchising estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos royalties. *Revista de Administração de Empresas*, 33(4), 18-31.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2004). *Economics of strategy* (3rd ed.). Hoboken: Wiley.
- Boyle, E. (2002). The failure of business format franchising in British forecourt retailing: a case study of the rebranding of Shell Retail's Forecourts. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(5), 251-263. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550210426417>
- Cherto, M., Campora, F., & Garcia, F. (2006). *Franchising: uma estratégia para expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima.
- Cohen, M., & Silva, J. F. (2000). O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento entre franqueador-franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 109-131.
- Connell, J. (1997). International hotel franchise relationships: UK franchisee perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5-6), 215-220. <http://dx.doi.org/10.1108/09596119710172598>
- Costa, J. (1995). An empirically-based review of the concept of environmental scanning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(7), 4-9. <http://dx.doi.org/10.1108/09596119510101877>
- Dant, R., & Kaufmann, P. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79(2), 63-75. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00011-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00011-3)
- Doherty, A. M. (2007). The internationalization of retailing: factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184-205. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230710737826>
- Etzel, M. J., Walker, B. J., & Stanton, W. J. (2001). *Marketing*. São Paulo: Makron Books.
- Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Haguenauer, L. (1997). *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2010). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman.
- Gillis, W., & Castrogiovanni, G. J. (2010). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-24.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização* (2ª ed.). São Paulo: Thomson Learning.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Leite, R. C. (1991). *Franchising na criação de novos negócios* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, 48(2), 179-188. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011022563>
- Luangsuvimol, T., & Kleiner, B. H. (2004). Effective franchise management. *Management Research News*, 27(4-5), 63-71. <http://dx.doi.org/10.1108/01409170410784482>
- Maricato, P. (2006). *Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares*. São Paulo: Editora Senac.
- Mauro, P. C. (2006). *Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais* (4ª ed.). São Paulo: Nobel.
- Mclaughlin, C. P., & Fitzsimmons, J. A. (1996). Strategies for globalizing service operations. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 43-57. <http://dx.doi.org/10.1108/09564239610129940>
- Melo, P. L. R., & Andreassi, T. (2010). Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 268-288.

- Milman, F. (1996). *Franchising: Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994*. Porto Alegre: Livraria do Advogado.
- Monroy, M. F., & Alzola, L. M. (2005). An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 36(5-6), 585-605. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510590728>
- Mukherjee, A. (2003). Franchise management: a model of service-quality interactions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(3), 325-344. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710310461323>
- Niosi, J., & Tschang, T. (2009). The strategies of Chinese and Indian software multinationals: implications for internationalization theory. *Industrial and Corporate Change*, 18(2), 269-294. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtp005>
- Pedro, I., Filipe, J. A., & Reis, E. (2008). Factores determinantes da internacionalização das redes de franchising ibéricas. *Economia Global e Gestão*, 13(1), 65-84.
- Pehrsson, A. (2004). Strategy competence: a successful approach to international market entry. *Management Decision*, 42(6), 758-768. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740410542320>
- Pfister, E., Deffains, B., Doriat-Duban, M., & Saussier, S. (2006). Institutions and contracts: Franchising. *European Journal of Law and Economics*, 21(1), 53-78. <http://dx.doi.org/10.1007/s10657-006-5671-4>
- Pipkin, A. (2002). *Marketing internacional: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Aduaneiras.
- Polo-Redondo, Y., Bordonaba-Juste, V., & Palacios, L. (2011). Determinants of firm size in the franchise distribution system: empirical evidence from the Spanish market. *European Journal of Marketing*, 1-2, 170-190. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111095649>
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Preble, J. F. (1992). Franchising: a growth strategy for the 1990's. *American Journal of Business*, 7(1), 25-41. <http://dx.doi.org/10.1108/19355181199200006>
- Preble, J. F., & Hoffman, R. C. (1994). Competitive Advantage through Specialty Franchising. *Journal of Services Marketing*, 8(2), 5-18. <http://dx.doi.org/10.1108/08876049410058406>
- Rocha, L. R. M. (2010). O processo de internacionalização para o Brasil: estratégias aplicadas às empresas da indústria de petróleo e gás. *Revista Gestão Organizacional*, 3(2), 197-208.
- Rundh, B. (2003). Rethinking the international marketing strategy: new dimensions in a competitive market. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), 249-257. <http://dx.doi.org/10.1108/02634500310480130>
- Schwartz, J. C. (2003). *Franquia de A a Z: o que você precisa saber*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Silva, V. L. S., & Azevedo, P. F. (2007). Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(Edição Especial 1), 129-152.
- Simão Filho, A. (2000). *Franchising: aspectos jurídicos e contratuais* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Solberg, C. A., & Durrieu, F. (2008). Strategy development in international markets: a two tier approach. *International Marketing Review*, 25(5), 520-543. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330810904071>
- Sundbo, J., Johnston, R., Mattsson, J., & Millett, B. (2001). Innovation in service internationalization: the crucial role of the entrepreneur. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 247-267. <http://dx.doi.org/10.1080/08985620010029271>
- Tikoo, S. (2005). Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(5), 329-342. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550510596713>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2nd ed.). Sage: Thousand Oaks.